



INTERNAL AUDIT  
COMMUNITY OF PRACTICE

Модель руководства  
по непрерывному  
профессиональному  
развитию и передовой  
практике в этой области

Европа и Центральная Азия

PEM  PAL

# Модель руководства по непрерывному профессиональному развитию и передовой практике в этой области

Практикующее сообщество по внутреннему аудиту (ПСВА)

Февраль 2013



# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
БЛАГОДАРНОСТИ .....	5
СОКРАЩЕНИЯ .....	7
ВВЕДЕНИЕ .....	8
<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>9</b>
1.1 Статус и охват .....	9
1.2 Дата начала и переходные положения .....	9
1.3 Подходы к НПР .....	9
1.4 Учет и надзор за НПР .....	10
<b>2. ОРГАНИЗАТОРЫ И ПОСТАВЩИКИ НПР .....</b>	<b>12</b>
2.1 Организаторы НПР .....	12
2.2 Поставщики услуг по НПР .....	14
2.3 Оценка качества деятельности организаторов и поставщиков НПР .....	14
<b>3. ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ НПР И ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ .....</b>	<b>16</b>
3.1 Примеры тематических направлений НПР .....	16
3.2 Примеры программ обучения НПР .....	18
<b>4. НПР НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ .....</b>	<b>19</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящая модель руководства была разработана в рамках процесса обмена идеями и информацией между участниками Практикующего сообщества по внутреннему аудиту (ПСВА), входящего в сеть по взаимному обучению и обмену опытом в управлении государственными финансами (ПЕМПАЛ).

Сеть ПЕМПАЛ была создана в 2006 году при поддержке Всемирного Банка и стала региональной организацией, призванной поддерживать реформы в области управления государственными расходами и финансами в странах Центральной Азии и Центральной и Восточной Европы, а также способствовать наращиванию потенциала и обмену опытом и знаниями между участниками. ПСВА – одно из трех практикующих сообществ, вокруг которых построена сеть, и включает в себя представителей 22-х стран Европы и Центральной Азии.

Одной из задач ПСВА является «оказание содействия в совершенствовании систем управления государственными финансами (УГФ) за счет поддержки членов сообщества в создании в рамках правительственных структур современных и эффективных служб внутреннего аудита, соответствующих международным стандартам и стандартам ЕС и вносящих свой вклад в становление системы добросовестного управления государственным сектором...»<sup>1</sup>. Одним из шагов на пути к выполнению этой задачи будет оказание поддержки странам-членам в создании системы обучения и сертификации персонала, включая, в том числе, непрерывное профессиональное развитие.

Данная модель руководства по непрерывному профессиональному развитию и передовой практике в этой области является плодом широкого сотрудничества стран-участниц и партнеров по развитию. Сеть ПЕМПАЛ и ПСВА выражают надежду, что пользователи как данной модели, так и других разработанных нами моделей, найдут их содержательными и полезными с точки зрения содействия процессу реформирования системы внутреннего аудита в государственном секторе.

---

<sup>1</sup> ПСВА PEMP-PAL, “Раздел 2.5.1.4 - Обучение и непрерывное профессиональное развитие,” «Модель руководства по передовой практике в области внутреннего аудита», 22.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Данная модель руководства явилась плодом совместных усилий ряда специалистов и членов рабочей группы ПСВА по обучению и сертификации, которые уделили свое время и поделились знаниями, чтобы претворить его в жизнь.

ПСВА выражает свою особую признательность следующим лицам, сыгравшим ключевую роль в создании настоящего руководства:

Арман Ватян, Всемирный Банк, лидер ПС ВА

Кристина Скutelник, председатель *рабочей группы по обучению и сертификации*

Диана Гросу-Аксенти, председатель ПСВА

Марижа Матек, со-председатель *рабочей группы по обучению и сертификации*



## СОКРАЩЕНИЯ

<b>ЦПГ</b>	Центральное Подразделение по Гармонизации
<b>НПР</b>	Непрерывное профессиональное развитие
<b>ЕС</b>	Европейский Союз
<b>ГВА</b>	Глава отдела внутреннего аудита
<b>ОК</b>	Отдел кадров
<b>ВА</b>	Внутренний аудитор
<b>ПСВА</b>	Практикующее сообщество по внутреннему аудиту
<b>IIA</b>	ИВА, Институт внутренних аудиторов
<b>INTOSAI</b>	International Organization of Supreme Audit Institutions (Международная организация высших органов аудита)
<b>ИТ</b>	Информационные технологии
<b>ПЕМПАЛ</b>	Сеть по взаимному обучению и обмену опытом в управлении государственными финансами
<b>УГФ</b>	Управление государственными финансами



## ВВЕДЕНИЕ

По определению Института внутренних аудиторов (ИВА), «непрерывное профессиональное развитие (НПР) представляет собой постоянный, структурированный процесс, целью которого является поддержание и совершенствование уровня профессиональной подготовки сотрудников. Необходимость НПР обуславливается видоизменяющимися требованиями к объемам профессиональной компетенции, стремлением повысить качество оказываемых услуг и запросами на профессиональный рост со стороны самих сотрудников.» Иными словами, НПР – это инструмент, при помощи которого внутренние аудиторы постоянно совершенствуют профессиональные навыки, с тем, чтобы предоставлять более качественные услуги своим клиентам и в то же время повышать уровень доверия к качеству и надежности своей работы. Основные принципы, лежащие в основе качественного процесса непрерывного профессионального развития - это его актуальность, возможность подсчитать его количественно, и в большинстве случаев возможность проверить его результаты.

В своей ключевой публикации «Модель руководства по передовой практике в области внутреннего аудита», ПСВА обратил особое внимание на важную роль, которую НПР играет в наращивании объемов знаний, опыта и профессиональной компетентности внутренних аудиторов. Предлагаемая модель НПР может быть использована в качестве пособия для профессиональных внутренних аудиторов, работающих в государственном секторе, в процессе разработки руководства либо правил по НПР, которые будут взяты за основу в их организациях. Окончательная структура и содержание руководства будет зависеть от уровня развития отдела внутреннего аудита, а также от политики в области непрерывного профессионального развития, применяемой ответственным за этот сектор подразделением.

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В процессе создания руководства по НПР, представляется важным установить ряд исходных параметров, включая статус НПР в организации, его охват, компетенцию организаторов процесса, требования к поставщикам данных услуг. Такой подход позволит создать функциональный механизм выполнения положений руководства.

## 1.1 Статус и охват

Для того чтобы обеспечить должный авторитет подразделения, ответственного за НПР, все требования и положения, касающиеся данной области, должны регулироваться законом либо подзаконным актом. Закон либо подзаконный акт, определяющий полномочия данного подразделения, должен также четко оговаривать, на кого распространяется требование обеспечивать процесс непрерывного профессионального развития. Помимо этого, в данный документ должны быть включены положения, оговаривающие вопросы освобождения от НПР лиц пенсионного возраста, а также сотрудников со значительным разрывом в трудовом стаже.

## 1.2 Дата начала и переходные положения

В данном разделе необходимо указать, с какого дня вступают в силу положения по НПР, содержащиеся в законе либо подзаконном акте. Также необходимо указать год действия НПР (включая начало периода и конец периода НПР). В дополнение к этому, необходимо указать переходные положения, которыми будет руководствоваться организация на начальном этапе развертывания новой системы.

## 1.3 Подходы к НПР

Подразделение, ответственное за НПР, должно обозначить, какая система НПР будет использоваться – по вложенным ресурсам, по итоговым результатам, либо комбинированный вариант.

- По вложенным ресурсам – устанавливается определенный объем обучения, который считается необходимым для поддержания

и совершенствования уровня профессиональной подготовки сотрудников;

- По итоговым результатам – по итогам процесса НПР от внутренних аудиторов требуется продемонстрировать, что они поддерживают и совершенствуют уровень своей профессиональной подготовки в соответствии с планом;
- Комбинированный подход – эффективное сочетание двух систем – по вложенным ресурсам и по итоговым результатам, при котором устанавливается необходимый объем обучения и измеряются итоговые результаты.<sup>2</sup>

#### 1.4 Учет и надзор за НПР

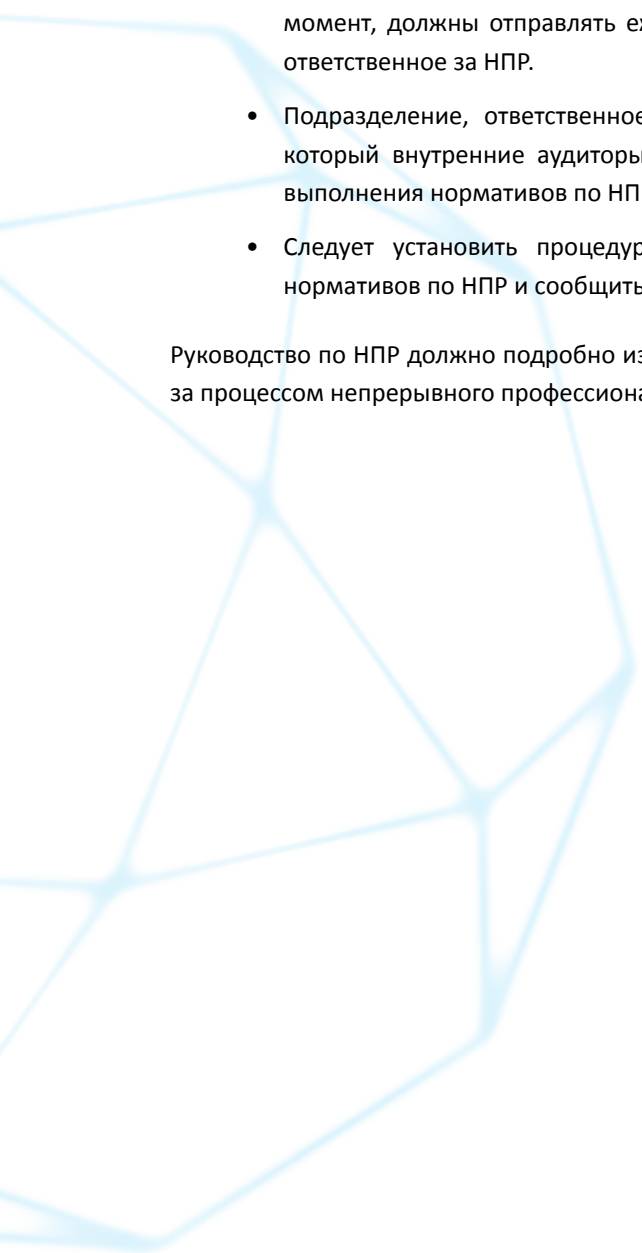
Крайне важно, чтобы каждый внутренний аудитор вел учет процесса непрерывного совершенствования профессиональных навыков, и чтобы выполнение требований тщательно проверялось соответствующим органом. Поскольку надзор входит в разряд административных функций, в функции подразделения, ответственного за НПР, к примеру центрального подразделения по гармонизации (ЦПГ), входит и осуществление процесса надзора.

Рекомендации:

- Подразделению, ответственному за НПР, следует вести реестр выполнения нормативов НПР по каждому сотруднику отдела внутреннего аудита.
- Глава отдела внутреннего аудита должен предоставлять подразделению, ответственному за НПР, отчет о выполнении нормативов сотрудниками его отдела. Альтернативный вариант – создание электронной системы отчетности, которая позволит каждому отдельному сотруднику отдела внутреннего аудита напрямую отсылать отчет о выполнении нормативов в подразделение, ответственное за НПР.

---

<sup>2</sup> Международный образовательный стандарт (IES) 7, составленный международной федерацией бухгалтеров: программа непрерывного образования и совершенствования профессиональных навыков.

- 
- Внутренние аудиторы, которые по тем или иным причинам не задействованы в практической деятельности на настоящий момент, должны отправлять ежегодный отчет в подразделение, ответственное за НПР.
  - Подразделение, ответственное за НПР устанавливает срок, за который внутренние аудиторы должны хранить доказательство выполнения нормативов по НПР.
  - Следует установить процедуры и санкции за невыполнение нормативов по НПР и сообщить о них внутренним аудиторам.

Руководство по НПР должно подробно излагать все детали учета и надзора за процессом непрерывного профессионального развития.

## 2. ОРГАНИЗАТОРЫ И ПОСТАВЩИКИ НПР

### 2.1 Организаторы НПР

В роли организатора процесса непрерывного профессионального развития должно выступать подразделение, ответственное за политику в данной области (ЦПГ либо схожая организация либо комитет, созданный для выполнения этой отдельной задачи).

Полномочия подразделения, ответственного за политику в области НПР:

1. Решать, применение какой системы позволит добиться наилучшего результата: по вложенным ресурсам, по итоговым результатам или комбинированной системы.
2. Утверждать предметы и тематические направления, которые следует включать в НПР.
3. Утверждать методы обучения, структурированные либо неструктурированные, подпадающие под определение НПР. При структурированных методах использование материалов либо проведение мероприятий направлено на достижение определенного результата, такого как посещение курсов обучения, конференций, семинаров либо программ обучения по месту работы. Неструктурированные методы обучения включают в себя самообразование и чтение специализированных изданий.
4. Утверждать минимальное количество часов/единиц НПР, которое необходимо пройти в течение текущего года либо в течение двухлетнего периода. Кроме того, необходимо утвердить минимальное количество часов/единиц НПР по структурированным и неструктурированным методам обучения. Хотя Институт внутренних аудиторов не указывает количество требуемых часов НПР, в соответствии с передовой практикой в этой области, внутренние аудиторы должны пройти минимум 80

часов НПР за двухлетний период, включая и структурированные, и неструктурированные методы обучения. Кроме того, должна быть возможность проверить выполнение по меньшей мере 60-и из этих 80-и плановых часов за двухлетний период.

5. Разрабатывать критерии отбора поставщиков услуг по НПР (как организаций, так и физических лиц), а также мероприятий, таких как конференции либо семинары ПЕМПАЛ.
6. Анализировать и утверждать/регистрировать поставщиков (организации и физические лица), которые вправе предоставлять услуги по НПР.
7. Разрабатывать модули обучения.
8. Устанавливать должные процедуры контроля качества при разработке материалов НПР.
9. Осуществлять централизованный сбор всех обучающих ресурсов по НПР, если позволяет финансирование. Один из способов – создание библиотеки справочно-информационных материалов (в том числе и электронной библиотеки)

В руководстве по НПР должна быть приведена детальная информация о требованиях, установленных подразделением, ответственным за НПР, в том числе и по следующим направлениям:

- Приемлемые тематические области НПР
- Приемлемые методы обучения
- Минимальное количество часов НПР, которое необходимо пройти за определенный период, и время, отведенное на структурированные и неструктурированные методы обучения
- Список утвержденных организаций и физических лиц, которые вправе предоставлять услуги по НПР, а также список утвержденных мероприятий

## 2.2 Поставщики услуг по НПР

НПР может обеспечиваться организациями с государственной либо частной формой собственности, либо специализированными учреждениями. Поставщиками НПР могут также быть физические лица, отобранные из числа персонала учреждения-организатора НПР, профессиональных внутренних аудиторов, представителей академических кругов либо экспертов, специализирующихся в том или ином направлении деятельности, например, государственных закупках, статистике либо бюджетной сфере. Все лица и организации, уполномоченные оказывать услуги по НПР, должны быть зарегистрированы. Их следует инструктировать, какие именно темы и программы вызывают повышенный интерес с точки зрения повышения профессиональной квалификации. Актуальность этих тем и программ должна периодически анализироваться подразделением, ответственным за НПР.

Не стоит недооценивать важность разработки и постоянной актуализации инструкций для поставщиков НПР. Тщательная разработка инструкций поможет обеспечить должный уровень технических знаний и профессиональных навыков, которые будут предоставляться в процессе НПР, и построить доверие к системе НПР в целом.

В руководстве по НПР должно быть предусмотрено, каким образом обновленные списки лиц и организаций, обеспечивающих НПР, будут передаваться внешним аудиторам.

## 2.3 Оценка качества деятельности организаторов и поставщиков НПР

Подразделение, ответственное за НПР, должно проводить регулярную оценку качества работы местных поставщиков НПР (не обязательно самих организуемых мероприятий). Это включает в себя анализ и утверждение материалов обучения в случае, если они не разрабатываются самим подразделением, ответственным за НПР.

Обеспечение качества обучения может включать в себя следующее:

- Установление критериев отбора и других требований для тренеров.
- Обучение тренеров, обеспечение их презентационными материалами по передовой практике, а также информацией об изменениях в законодательстве и технических изменениях в профессиональной практике.
- Установление требований к содержанию и структуре материала, который будет использоваться в рамках процесса НПР, а также к руководству по НПР и периодичности обновления материалов.
- Определение приоритетных тематических направлений, по которым будут вестись обучение в рамках соответствующих программ. Данное направление представляется важным в случаях, когда подразделение, ответственное за НПР, должно включить определенную тематическую область в программу обучения внутренних аудиторов, такую как новое законодательство либо методология управления рисками.
- Сбор и оценку рекомендаций, полученных от участников программ обучения, и анализ сильных и слабых сторон с целью внесения соответствующих корректировок.
- Внедрение, по мере возможности, электронных экзаменационных систем, с тем, чтобы обеспечить прозрачность и честность экзаменационного процесса.
- При использовании подхода «по итоговым результатам», создание системы оценки результатов НПР с точки зрения роста знаний, умений и профессиональной компетенции участников программ обучения.



## 3. ТЕМАТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ НПР И ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

Объемы знаний, навыков и профессиональной компетенции, которыми должны обладать внутренние аудиторы, во многом определяют тематические направления, по которым необходимо проводить обучение с тем, чтобы выполнить нормативы по НПР. У каждого аудитора должен быть собственный ежегодный план обучения, который утверждается главой отдела внутреннего аудита.

Для того чтобы полномасштабно обеспечить процесс профессионального развития внутренних аудиторов, тематические направления, которые предлагаются поставщиками НПР, должны регулярно обновляться. При утверждении ежегодной программы НПР следует принять во внимание и учесть ряд факторов, включая, но не ограничиваясь, следующими соображениями:

- Рекомендации со стороны участников, являющиеся частью процесса оценки качества поставщиков НПР, должны учитываться при разработке ежегодной программы НПР.
- Внутренним аудиторам, практикующим в государственном секторе, должны предоставляться бесплатные программы НПР (позволяющие выполнить минимальные требования).
- При разработке ежегодной программы НПР необходимо учитывать потенциал поставщиков НПР, с тем, чтобы устанавливаемые планы были реалистичны.

### 3.1 Примеры тематических направлений НПР

- **Общие направления**
  - Внутренний контроль
  - Управление и менеджмент

- o Государственные закупки
- o Бюджет
- o Бухучет
- o Законодательная база
- o Информатика и системы информационных технологий (ИТ) (включая системы, используемые в государственном секторе)
- o Администрация правительства (например, отдел кадров, управления)
- **Тематические направления**
  - o Оценка риска
  - o Аудиторские проверки
  - o Инструменты и технологии аудиторских проверок
  - o Выборка
  - o Отчетность
  - o Специализированные области (например, окружающая среда, инженерное обеспечение)
- **Другие направления обучения (включая навыки межличностного общения)**
  - o Коммуникация
  - o Менеджмент
  - o Кадровая политика
  - o Деловая переписка
  - o Навыки переговоров и проведения интервью
  - o Мотивация
  - o Сочувствие
  - o Самоанализ
  - o Навыки общения
  - o Урегулирование конфликтов

К вышеперечисленному могут быть добавлены и иные тематические направления, если внутренний аудитор сможет аргументированно доказать представителям подразделения, ответственного за НПР, что они содействуют росту его профессионального уровня.

## 3.2 Примеры программ обучения НПР

- Участие в курсах, конференциях, семинарах
- Обучение по месту работы (практические курсы)
- Разработка либо проведения курса либо отдельного блока НПР по предметам профессиональной компетенции лиц, проходящих обучение
- Участие в качестве выступающего в рамках конференций, сессий, либо дискуссионных групп
- Написание статей, работ либо книг технического, профессионального либо академического характера
- Передача специализированных профессиональных экзаменов либо формальное тестирование (в случае использования подхода «итоговых результатов обучения»)
- Получение содействия в профессиональном развитии со стороны тренера либо наставника
- Оказание содействия в профессиональном развитии в качестве тренера либо наставника
- Участие и работа в рамках технических комиссий
- Формальное обучение, связанное с профессиональными обязанностями (пост-университетское образование)
- Проведение исследований, включая чтение профессиональной литературы либо изданий, в целях последующего применения приобретенных знаний в профессиональной деятельности внутреннего аудита
- Самостоятельное обучение

## 4. НПР НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Работодатели в состоянии обеспечить выполнение сотрудниками требований НПР различными способами, начиная от курсов обучения в рамках организации и/или предоставления свободного времени в целях профессионального совершенствования до создания различных систем мотиваций. В рамках ежегодной оценки результативности работы сотрудников можно выделить те области знания, навыков и компетенции, которые следует нарастить. Эта информация может быть использована для создания списка задач по НПР для каждого сотрудника.

Кроме того, для сотрудников можно создать систему стимулов для повышения их профессиональной компетенции, включив в ежегодную оценку их работы раздел о выполнении требований НПР и предусмотрев возможность выплаты денежных компенсаций либо продвижения по служебной лестнице.



